

УДК 338.2

Е. С. Беляева

АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ ПЛАНИРОВАНИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СТРАХОВЫХ КОМПАНИЙ

В последнее время произошел ряд изменений внешней среды, в которой работают российские компании: наряду с интенсивным развитием наблюдалось усиление конкуренции. Сегодня трудности развития отечественного страхования многократно усилены экономическим кризисом. В настоящее время стоит задуматься не столько о развитии, сколько о выживании страхового бизнеса [2].

В таких условиях успешно развиваются те компании, для которых планирование деятельности и контроль становятся реальными инструментами управления. К сожалению, менеджмент большинства компаний основные усилия направляет на оперативную деятельность, в то время как стратегическому планированию, выбору перспективных направлений деятельности фирмы, формированию системы целей уделяется недостаточное внимание.

Стратегическое планирование включает в себя совокупность различных направлений развития фирмы, оно призвано обеспечить разработку специфических стратегий, необходимых для достижения поставленных целей. Важной задачей стратегического анализа и планирования является адаптация деятельности компании к внешней среде, под которой понимается совокупность экономических и институциональных агентов, таких как конкуренты, клиенты (страхователи), финансовые институты (банки, инвестиционные и управляющие компании), государственные службы (налоговые и надзорные органы, антимонопольная служба).

Необходимость составления планов обусловлена неопределенностью внешней среды, т. е. будущей законодательной базой, экономической ситуацией и т. д., другими словами, при формулировании миссии компании, а также при проведении анализа рынка и конкурентного положения компании необходимо учитывать особенности той среды, в которой функционирует фирма. Этот анализ подразумевает определение факторов, способствующих развитию или представляющих угрозу деятельности фирмы, а также анализ позиций конкурентов в отрасли. Поэтому одним из основных направлений планирования деятельности компании является анализ рыночной ситуации, существующих

Екатерина Сергеевна БЕЛЯЕВА — аспирант кафедры управления рисками и страхования СПбГУ, начальник отдела планирования и управленческой отчетности ОАО СК «Русский мир». В 2005 г. окончила Экономический факультет СПбГУ. Сфера научных интересов — особенности функционирования страховой компании в условиях цикличности рынка. Автор одной публикации.

© Е. С. Беляева, 2009

на рынке тенденций, в том числе и долгосрочных. Анализ внешней среды позволяет компании осознать опасности и возможности, с которыми она может столкнуться в этой среде, помогает фирме в постановке адекватных целей и их достижении.

Все многообразие факторов внешней среды, воздействующих на деятельность страховой компании в отрасли, нельзя разделить на четкие группы, поскольку действуют они совместно, и один и тот же фактор зачастую нельзя отнести к конкретной области, тем не менее анализ внешней среды может проводиться страховой компанией в следующих ключевых областях.

1. Экономические факторы

Общее состояние экономики влияет не только на состояние конкретной отрасли и деятельность отдельно взятой фирмы, но и на саму возможность существования фирмы в отрасли. К таким факторам относятся, например, темпы роста (или спада) деловой активности, обуславливающие поведение экономических агентов. Многочисленные зарубежные исследования циклических процессов в страховой отрасли подтверждают наличие зависимости между показателями экономического развития экономики в целом и страховой отрасли в частности. Рост деловой активности в стране способствует повышению уровня жизни граждан, который выражается в том числе и в увеличении спроса на страховые услуги. Как следствие, растут объемы собранной страховщиками страховой премии, увеличивая тем самым ожидаемый доход компании и создавая базу для инвестирования. Однако повышенная деловая активность выражается и в большей загруженности дорог транспортом, что ведет к увеличению аварийности и, соответственно, убыточности страховщиков [3; 4]. То есть изменение показателя деловой активности влечет изменение в показателях работы страховщика.

Уровень инфляции, процентные ставки, уровень безработицы также могут либо явиться угрозой для предприятия, либо предоставить новые возможности для его развития. Поскольку страховщики учитывают изменение инфляции в своих прогнозах и, следовательно, в тарифной политике, то значимое влияние на деятельность компании может оказать только неожиданное изменение инфляции [1]. Вследствие невозможности быстро пересмотреть тарифную политику компании номинальное значение абсолютной величины выплат начинает расти раньше, чем номинальное значение премий.

2. Политические факторы

Анализ политических факторов предполагает анализ воздействия государственного регулирования экономикой, новых законодательных актов, деятельности политических, общественных и профсоюзных организаций на общеэкономическую ситуацию [6]. Для компаний, работающих на международном уровне, большое значение имеет такой фактор, как политическая стабильность. Изменение политической обстановки может привести к ограничению прав собственности для иностранных компаний.

Влияние государственной политики на деятельность любой компании нельзя недооценивать, ведь изменения, например, в налоговом или трудовом законодательстве могут быть для фирмы как положительными, так и отрицательными. Зачастую такие изменения могут способствовать уходу фирмы из отрасли. Особенно это актуально для компаний, работающих в строго контролируемых государством отраслях, среди которых, несомненно, и страховая отрасль. По требованиям законодательства для обеспечения своей деятельности страховая компания должна быть платежеспособной, обладать финансовой

устойчивостью, размещать сформированные страховые резервы в жестко регламентированных активах, отвечающих требованиям надежности, ликвидности, возвратности и прибыльности. Кроме того, помимо размещения страховых резервов страховые компании обязаны также размещать и собственные средства. Мировой кризис, наблюдающийся в финансовой сфере, сильно снизил возможность получения инвестиционного дохода. Поэтому особенное внимание необходимо уделять инвестиционной деятельности и качеству активов, а одним из направлений анализа положения компании должен являться анализ соответствия основных показателей работы компании требованиям законодательства. Политические факторы далеко не исчерпываются вопросами соблюдения законодательства, однако в сложившихся условиях финансовой нестабильности проблема размещения становится актуальнее и сама возможность качественного размещения активов ставится под вопрос.

3. Рыночные факторы

Важным рыночным фактором являются рыночные барьеры. Относительно низкие рыночные барьеры в прибыльной отрасли могут привлечь новые компании, обострив тем самым конкуренцию, что может неоднозначно сказаться как на развитии деятельности фирмы в отрасли, так и на самой отрасли. С одной стороны, развитие конкуренции благоприятно сказывается на отрасли, обеспечивая потребителям устойчивый объем предложения по приемлемой цене. Однако, с другой стороны, стремясь к победе в конкурентной борьбе, многие компании снижают цену до уровня предельных издержек и ниже, что является в конечном итоге губительным для отрасли. Кроме того, действие конкуренции в страховой отрасли может привести к такому явлению, как цикличность деятельности, или периодическое возникновение кризисов в отрасли.

4. Социальные факторы

Поскольку страхование — институт социальной защиты, при разработке стратегии деятельности фирмы необходимо учитывать изменение отношений в обществе к предпринимательству, учитывать ожидания общества и традиции, сложившиеся в нем. В условиях нарастания финансовой нестабильности страховые компании пытаются выжить, снижая издержки, что сказывается на качестве обслуживания клиентов. Кроме того, затягивается процесс урегулирования убытков, компании пытаются снизить уровень выплат или не допускать его роста. Все это подрывает доверие клиентов к страховой отрасли.

5. Международные факторы

Отслеживать изменения на международном рынке необходимо не только компаниям, работающим на нем, или компаниям, сотрудничающим с иностранными партнерами. По мере распространения международных экономических связей, роста их значения все большее влияние приобретают международные циклы деловой активности, а также синхронизация циклов деловой активности в различных регионах. Разумеется, такое явление имеет не только отрицательные последствия, например, когда многие страны синхронно переживают экономический подъем [5]. В современных условиях, когда многие российские страховщики сотрудничают с крупными американскими и европейскими компаниями, проблема цикличности на мировых рынках становится актуальной и для России.

Итак, начиная процедуру стратегического планирования, страховая компания прежде всего должна сделать анализ и прогноз ситуации на рынке и оценить свое положение в отрасли. С введением закона об ОСАГО на региональных рынках жестко обострилась конкуренция. Это может быть связано с приходом на рынок крупных московских

компаний и последовавшей за этим чередой слияний и поглощений, свидетельствующих о переделе рынка страхования, о его укрупнении. Маленькие компании, не обладающие значительными ресурсами, просто не способны выжить в условиях передела рынка. Поэтому большинство таких компаний либо прекратят свое существование, либо поглотятся лидерами рынка. Следует отметить, что если еще год назад страховщики уделяли большое внимание развитию региональной сети, стремясь охватить большие сегменты населения за счет массовых видов страхования, то в последнее время в связи с ростом убыточности некоторые компании принимают решение о прекращении деятельности в убыточных регионах, несмотря на то, что крупная компания с большим и разнообразным страховым портфелем, имеющая развитую региональную сеть, будет представлять большой интерес для иностранных инвесторов.

Однако приход на рынок иностранных компаний может иметь не только негативные последствия для развития страховой отрасли в России, являясь мощным катализатором развития страховой отрасли как таковой. Конкурентоспособное предложение крупных иностранных компаний, построенное на известных брендах, продуманных рекламных акциях, качественно новых страховых продуктах, способно вызвать доверие и тем самым привлечь новых клиентов в отрасль. Растущая конкуренция должна заставить страховщиков повышать качество обслуживания, более внимательно относиться к своему финансовому положению, но может привести и к тому, что часть страховщиков начнет снижать стандарты андеррайтинга, урезать тарифы и в конечном итоге ухудшать тем самым свой результат. При этом часть страховщиков может разориться и уйдет из отрасли вообще либо станет объектом поглощения более крупных компаний.

В сложившейся экономической ситуации страховые компании должны тщательнее подходить к прогнозированию своей деятельности. Осуществление процесса внутрифирменного бюджетирования является важным этапом в деятельности компании. Адекватное прогнозирование параметров деятельности позволяет компании в случае необходимости принять превентивные меры: вовремя пересмотреть тарифную политику, предпринять действия по увеличению или поддержанию на прежнем уровне платежеспособности — одного из основных показателей работы страховщика.

1. *Зайцев М. Б.* Цикл основной деятельности страховой компании // Вестн. С.-Петерб. ун-та. Сер. 5: Экономика. 2001. № 5. Вып. 4. С. 156–162.

2. *Третьяков К. И.* Отечественный страховой бизнес: поиск источников существования в условиях кризиса. URL: <http://www.insur-info.ru/analysis/542> (дата обращения: 14.01.2009).

3. *Cummins J. D., Outreville J. Francois.* An International Analysis of Underwriting Cycles in Property-Liability Insurance // The Journal of Risk and Insurance. 1987. N 54. P. 256–257.

4. *Roy M. Le, Simmons F., Cross Mark L.* The Underwriting Cycle and the Risk Manager // The Journal of Risk and Insurance. 1989. N 56. P. 159–161.

5. Циклы деловой активности (по материалам Business Week, 01.04.02). URL: <http://globalization.report.ru/material.asp?MID=331> (дата обращения: 08.06.2008).

6. URL: <http://dic.academic.ru/dic.nsf/business/702> (дата обращения: 13.01.2009).

Статья поступила в редакцию 25 мая 2009 г.